



« Comment la relation à l’outil peut transformer la relation au travail ? » :
Le cas de la fonction RH et de sa digitalisation ?

LES AUTEURS

Sihem Mammar El Hadj

Responsable de l'étude Chaire Ressources Humaines de l'UCO

smammar@uco.fr

Émilie Dion

Chef de produits, Bodet Software

Office: (+33) 02 41 71 44 27

emilie.dion@bodet-software.com

Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En aucun cas la responsabilité de la Chaire RH-UCO et de l'entreprise Bodet Software ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
DE LA PLACE DE L'OUTIL AU SEIN DE LA FONCTION RH	5
1. De l'histoire de la fonction RH	5
2. De l'appropriation des outils de gestion	6
PRESENTATION DE L'ETUDE	7
RESULTATS DE L'ETUDE	9
1. Du partage de la fonction	9
2. Modification du rôle RH : rôle de contrôle et de coach organisationnel	9
3. De l'usage à l'adoption du SIRH	12
4. L'Analytique RH	14
CONCLUSION	15
BIBLIOGRAPHIE	17

INTRODUCTION

L'évolution de la fonction RH est l'aspect le plus documenté de la fonction. Pléthore d'articles et de recherches existent pour retracer l'histoire de la fonction. En effet, depuis sa naissance cette fonction n'a fait qu'évoluer. Ces évolutions attestent de ses capacités d'adaptation. Ces dernières années ces évolutions sont dues à l'émergence et à l'intégration des nouvelles technologies numériques et ses outils. Ces outils ont généré des modifications en termes : « de formes de travail, de nouvelles frontières de travail, de nouveaux comportements organisationnels, nouvelles architectures du management et nouvelles configurations organisationnelles » (Peng, 2017). Face à ces changements la fonction RH est au premier plan pour répondre de façon adéquate. Il ne s'agit plus de faire face aux évolutions de la fonction mais de faire face aux évolutions organisationnelles et de permettre aux entreprises d'adopter des modes de fonctionnement adaptés, innovants et agiles.

Dans le cadre de cette étude, nous souhaitons étudier particulièrement les modifications de la fonction engendrées par les SIRH. En effet, en gestion des ressources humaines l'outil le plus important est le SIRH. Il existe différentes définitions du SIRH et dans le cadre de cette recherche nous retenons celle de Tannenbaum (1990) citée dans Tixier et Deltour 2004: « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Cette définition permet de rendre compte de la complexité de cet outil de par la pluralité de ses fonctionnalités mais aussi des acteurs gravitant autour.

L'introduction du SIRH a nécessité des adaptations de la part des praticiens et la recherche ne se limite pas à l'opposition entre conception et usage mais à la compréhension des phénomènes d'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2006). En effet, il s'agit aujourd'hui de comprendre comment les pratiques évoluent et quelles sont les conséquences de ces dernières sur la fonction. Dans le cadre de cette étude nous allons tenter de comprendre « **Comment la relation à l'outil (adoption des technologies de l'information) peut transformer la relation au travail ?** » **le cas de la fonction RH et sa digitalisation ?**

Pour ce faire nous avons mené une enquête qualitative auprès de 5 professionnels RH utilisant un SIRH au quotidien. Dans un premier temps nous allons présenter les contours de la question, le volet changement de la fonction RH qui de par sa capacité d'adaptation a su évoluer en gardant son

identité, ensuite nous allons aborder le lien outil-utilisateur. Finalement, nous allons présenter notre étude et ses résultats.

DE LA PLACE DE L'OUTIL AU SEIN DE LA FONCTION RH

1. De l'histoire de la fonction RH

Selon Peng 2017, les outils du e-RH « ouvrent également de multiples configurations opérationnelles modulables dans la gestion du personnel : décentralisation d'une partie des activités administratives au management de proximité, externalisation de certaines activités considérées comme ayant une faible valeur ajoutée, ouverture des processus de la GRH aux collaborateurs internes ou aux partenaires externes, etc. ». Ainsi, la fonction RH est à la croisée des chemins. Elle vit un changement engendré par l'automatisation de certaines activités, l'intégration des SIRH, une complexification et un élargissement de la fonction en raison de la modification des modes de fonctionnement des organisations. Ainsi, elle doit accompagner le changement dans son service mais aussi à un niveau plus important celui de l'entreprise dans son ensemble. Elle sort donc de la mission principalement opérationnelle et s'oriente de plus en plus vers une mission stratégique. Elle se confirme en tant que partenaire stratégique pour la direction et les salariés.

Dans cette évolution de la fonction, la place des professionnels RH a elle aussi muté. Depuis les années 90 beaucoup de recherche s'intéresse à la place des professionnels RH au sein de l'entreprise. Le modèle le plus représentatif des fonctions du professionnel RH reste celui d'Ulrich (1997) (cité dans Scouarnec, 2005). Ce modèle nous permet d'appréhender la complexité et la richesse de la fonction. Une fonction qui orbite entre quatre rôles clés qui permettent d'accompagner les salariés et l'entreprise.



Dans le cadre de notre recherche, nous allons tenter de comprendre comment l'appropriation/usage des outils de gestion peut impacter ces missions. L'outil de gestion impacte la fonction et la fait évoluer : est-ce que cela signifie l'apparition de nouveaux rôles ou le renforcement de certains ?

L'ouverture d'esprit du professionnel RH est indispensable et son adaptabilité lui permet d'avoir un temps d'avance concernant les évolutions de son métier, la disparition de certaines fonctions et l'apparition de nouvelles.

2. De l'appropriation des outils de gestion

Comme nous l'avons indiqué auparavant les changements que vit la fonction RH sont en lien avec les changements socio-économiques mais aussi technologiques en raison de l'intégration de nouveaux outils d'information et de communication et notamment les SIRH. Les premiers outils avaient pour finalité la simplification de la gestion quotidienne et administrative. En effet, cela a commencé avec l'apparition du premier logiciel de paie, étendue ensuite à la gestion du temps et de la planification. Depuis les années 2000, la dimension de gestion du temps et des activités ainsi que la planification sont intégrées dans les SIRH en proposant de sécuriser le traitement du temps et des activités de tous les salariés. Aujourd'hui, ces outils proposent plus de fonctionnalités et élargissent les domaines d'application et couvrent toutes les missions RH. Cela stimule le processus de digitalisation et permet plus de décentralisation et de transparence dans la gestion quotidienne. De ce fait, ces outils complexifient le fonctionnement organisationnel et celui de la fonction RH.

Face à l'importance que prennent ces outils, il est essentiel de comprendre quel est leur impact sur la fonction. Pour cela il est important de comprendre comment les entreprises s'emparent de ces outils, quel usage il en est fait au quotidien ? Comment les acteurs organisationnels se les approprient-ils ?

Différentes notions nous permettent de comprendre la place que prend l'outil au sein d'une entreprise, la plus courante est celle de l'acceptabilité. Selon Lux (2013) : « Par acceptabilité, on entend habituellement le « degré » d'intégration et d'appropriation d'un objet dans un contexte d'usage ». Tout d'abord, **l'intégration** correspond à la manière dont l'outil s'inscrit dans les activités de l'utilisateur, et comment il contribue à transformer ces activités. **L'appropriation** quant à elle renvoie à la façon dont l'individu investit personnellement l'outil et dans quelle mesure celui-ci est en adéquation avec ses valeurs personnelles et culturelles, « lui donnant envie d'agir sur ou avec

celui-ci, et pas seulement de subir son usage. Le cas extrême de l'appropriation est celui où l'objet devient une composante de l'identité du sujet » (Lux , 2013).

Il est important de noter que l'outil de gestion de par sa forme et son objet suscite des émotions chez l'individu qui vont être en consonance ou en dissonance avec son mode de pensée ou ses opinions. Tout d'abord la forme, c'est-à-dire le vocabulaire et la grammaire utilisés dans l'outil ou dans la présentation de l'outil (lettre de cadrage, discours, etc.) n'est pas neutre. Ensuite, l'objet, c'est-à-dire la problématique traitée par l'outil, un outil qui va permettre de mesurer la satisfaction des clients n'aura pas le même accueil qu'un outil permettant de calculer le coût d'un client. Pour que les utilisateurs s'approprient un outil, il est important qu'il soit accessible, qu'il les implique et qu'il valorise leur travail.

Un autre élément à prendre en considération dans une logique appropriative des outils de gestion est l'expérience utilisateur. L'expérience utilisateur est « la qualité globale de l'interaction entre un utilisateur et un système interactif » (Lallemend et al., 2015). La recherche dans ce domaine remonte à une vingtaine d'années, une quête pour comprendre et améliorer les interactions « Homme-Machine ». Le but étant de comprendre cette expérience du point de vue de l'utilisateur et de sa subjectivité. Ainsi, au-delà des aspects fonctionnels, les chercheurs tentent de comprendre d'autres aspects générés par cette expérience tels que les émotions.

Le terme « expérience utilisateur » a été utilisé pour la première fois par D. Norman dans les années 90; et depuis de nombreux travaux ont confirmé ce concept et ses contours. Ainsi, l'expérience utilisateur est définie comme une expérience « propre à un individu, influencée par les expériences antérieures et les attentes de ce dernier. Elle serait également enracinée dans un contexte social et culturel » (Roto et al., 2011)

PRESENTATION DE L'ETUDE

Dans cette recherche, nous avons adopté une démarche qualitative, car elle nous permet d'approfondir nos connaissances sur la problématique de l'étude (Thiétard et al., 2007). Notre objectif est bien de comprendre la nature des liens entre l'usage du SIRH et l'évolution de la fonction RH. La recherche qualitative permet une souplesse ainsi que la construction de notre objet au fur et à mesure que notre recherche progresse ; elle prend des formes très diversifiées et permet également l'utilisation d'une grande variété de données collectées par différentes stratégies

(Poupart et al., 1997). Ce sont cette richesse et cette souplesse qui nous intéressent dans notre démarche exploratoire, pour appréhender la complexité de notre question.

Selon Wacheux (1996), l'entretien est la méthode privilégiée de recueil de données en sciences humaines, pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations. Plus qu'une conversation enregistrée, il permet au chercheur d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. Afin d'accéder à ces représentations, le chercheur doit user de techniques permettant de dépasser les mécanismes de défense des répondants, et les amener à exprimer leurs idées et pensées. Il permet ainsi de recueillir ces données par le discours des acteurs, avant de les analyser. Il existe différents types d'entretiens, en fonction du nombre de personnes (individuel ou de groupe), ou bien de la manière d'aborder l'entretien (directif, semi-directif ou non-directif). Dans notre étude, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, avec un guide.

Nous avons fait le choix de mener des entretiens semi-directifs afin de structurer les échanges tout en laissant une liberté de parole aux répondants.

Nous avons interrogé 5 professionnels de la fonction RH exerçant différentes fonctions, afin de vérifier si toutes les fonctions RH sont concernées par ces transformations. Ces répondants ont différentes expériences professionnelles afin de nous permettre d'identifier les différences générationnelles, mais aussi de comprendre l'évolution de la fonction vécue par les acteurs. Ils sont également issus de différents secteurs d'activités pour identifier s'il existe des différences significatives.

Nous avons instauré deux conditions, 1- tous utilisent un SIRH au quotidien et 2- tous ont participé à la mise en place d'un SIRH.

Répondant	Fonction	Ancienneté dans la fonction	Secteur d'activité
R1	Responsable Paie & Administration du Personnel	20 ans	Industrie
R2	Responsable Recrutement & Gestion des Carrières	17 ans	Industrie
R3	Directrice des Ressources Humaines	10 ans	Industrie
R4	Responsable RH	10 ans	Industrie
R5	Chargée de développement RH	4 ans	Entreprise de service

RESULTATS DE L'ETUDE

1. Du partage de la fonction

Le partage de la fonction RH est facilité aujourd'hui par les SIRH. En effet, cette nouvelle phase dite « interactive » de l'évolution des NTIC, change le fonctionnement autour de ces outils et entre les acteurs. Ainsi, les professionnels RH délèguent plus de tâches et d'activités au niveau de l'organisation du travail collectif mais aussi individuel.

Le niveau collectif concerne les managers et responsables d'équipes, qui sont de plus en plus sollicités pour accomplir certaines activités de la gestion quotidienne. Par exemple, dans certaines entreprises il s'agit des entretiens qui sont mis en place, conduits et documentés par les managers et cela grâce au SIRH : *« Ce sont les managers qui passent les entretiens, donc c'est eux forcément qui interviennent dans le SIRH pour préparer, planifier, saisir puis valider l'entretien donc ils ont une forte valeur ajoutée sur ce côté-là »* R2.

Quant au niveau individuel, il concerne le salarié, qui peut accéder à son dossier personnel, saisir ses données et effectuer un certain nombre de demandes telles que les demandes de congés, de formation, etc. : *« Les collaborateurs passent de plus en plus par leur espace RH pour faire notamment une demande de formation sans qu'il y ait un entretien ou une raison spécifique. Ils peuvent également préparer leur entretien, visualiser un certain nombre de données sur leur fiche »* R2.

Cela engendre une **transparence** et une **responsabilisation** du salarié qui devient acteur de son parcours et de son employabilité : *« Ça va modifier notre manière de fonctionner car ça va dématérialiser un certain nombre de processus et on va responsabiliser à la fois les managers et les salariés »* R4. Cependant, le partage de la fonction et l'interactivité n'est pas sans conséquence. Même si elle est appréciée par les professionnels et les salariés, elle engendre une modification du rôle et des activités du RH ainsi que les relations entre les différents acteurs organisationnels.

2. Modification du rôle RH : rôle de contrôle et de coach organisationnel

Un professionnel RH est à la fois un manager et un gestionnaire qui parfois doit être un expert juridique, un économiste et un fin psychologue, cela engendre un exercice d'équilibriste au quotidien. De plus, les modifications induites par les SIRH impactent de façon significative le mode de fonctionnement des professionnels RH, mais aussi celui de l'organisation et ainsi les relations entre les différents services. Tout d'abord, il est important de noter que les changements apportés par le SIRH modifient le fonctionnement de tous les métiers de l'entreprise : *« Ça ne transforme pas que nos métiers... »* R1.

Déléguer et partager certaines activités avec les autres salariés confère aux professionnels RH deux nouveaux rôles celui de « **coach** » et celui de « **contrôleur** ». Autant le premier est lié à un rôle historique de la fonction, perçu de façon positive autant le second renforce certains préjugés dont sont victimes les professionnels RH.

La première modification est la confirmation du rôle de coach que doit prendre la fonction RH. La fonction RH a depuis quelques années ce rôle d'accompagnateur du changement et coach organisationnel. La mise en place d'un SIRH nécessite, au-delà d'accompagner le changement, de coacher et d'accompagner les salariés dans l'appropriation et le bon usage de l'outil : « *Le coach ou le business Partner, on commence à en voir sur le marché. Donc oui on constate une transformation du métier plus dans l'accompagnement et tout ce qui est stratégie* » R1. Il s'agit d'accompagner les équipes sur le terrain au quotidien : « *Ça me permet d'être un peu plus sur le terrain avec les équipes. Maintenant on n'est plus des RH derrière un bureau à s'occuper uniquement des obligations légales, mais on veille aussi à ce que tout soit respecté sur le terrain, on devient vraiment des partenaires des salariés et des managers* » R3. Le rôle de coach nécessite aussi d'accompagner les managers dans leurs nouveaux rôles et fonctions : « *On a un espace collaboratif avec les managers, où les éléments sont déjà mis pour qu'à la fois le service RH et le manager puissent intervenir dessus. Aujourd'hui on prépare au préalable les éléments pour les managers, donc pour moi ils sont mis à part pour les recrutements, ils sont très très peu autonomes* » R4.

Au-delà d'un outil de décentralisation et de partage de la fonction, **le SIRH est aussi créateur des liens**, car il permet aux professionnels RH d'uniformiser et de sécuriser la communication et de diffuser l'information en temps réel, ce qui n'est pas aisé sans un outil approprié : « *C'est un changement de comportement, mais pour moi ça va vraiment être là où va se porter l'économie, c'est sur le renseignement qu'on donne aux managers ou aux salariés. Le but est d'avoir un seul outil pour le service RH afin d'unifier nos moyens de communication, et non plus la dispersion des données et la dispersion des relations avec les managers* » R4.

La deuxième modification est l'émergence de la mission de contrôle. Aujourd'hui, si les professionnels RH ont moins de données à saisir, ils ont un rôle de contrôle de conformités des saisies et des données enregistrées : « *Effectivement ça modifie la manière de fonctionner parce qu'aujourd'hui on va manager de la gestion documentaire. C'est en ça que notre fonction change un petit peu, c'est qu'on va venir sécuriser, fiabiliser et vérifier la fiabilisation des données* » R4.

Le SIRH permet aux professionnels RH d'être plus précis dans la gestion quotidienne et d'aller plus loin dans certains cas : *« Si je prends vraiment par rapport au logiciel tout ce qui est provision sur les congés par exemple, avant ça ne pouvait pas se faire au plus juste alors que maintenant ce sera possible avec du travail d'analyse à faire. Pareil au niveau du travail des effectifs pour consolider après au niveau du groupe, il y a un apport qui est important »* R1.

Par ailleurs, grâce au SIRH les professionnels ont une nouvelle compétence à développer et à faire valoir c'est **la maîtrise de l'informatique** : *« On est plus sur la maîtrise uniquement du droit social, du droit de la sécurité sociale, techniquement il faut maîtriser les flux informatiques, il faut avoir une petite connaissance de la gestion des données informatiques, de la sécurisation informatique, notre métier est un petit peu en train de muter dans ce domaine »* R4.

Toutefois, pour certains répondants, cette activité consomme beaucoup de temps, dans les premières phases de mise en place. En effet, il faut vérifier mais aussi répondre aux différentes sollicitations que l'utilisation de l'outil engendre : *« On a beaucoup de mails, d'appels téléphoniques qui nous prennent du temps donc on peut passer un quart d'heure, 20 minutes à expliquer par exemple comment planifier un entretien dans le SIRH. C'est un suivi au quotidien qui prend du temps, donc je pense que ça viendra après, à terme, ou une fois que tout sera bien calé »* R2.

La décentralisation et la transparence de l'information engendrent d'éventuelles répercussions que certains professionnels RH craignent notamment en générant des frustrations et des tensions auxquelles il faudra faire face : *« On est sujet à des informations sensibles, et quelquefois on aime bien que les informations sensibles soient confidentielles, et j'ai peur que l'on engendre en fait plus de besoins de la part des salariés, et de ce fait plus de frustration. Par exemple la formation : demain, le salarié aura la possibilité d'avoir un catalogue de formation sur le SIRH et de faire ses demandes de formation donc il sera sûrement plus enclin à venir faire des demandes, donc s'il y en a plus, il y aura plus de probabilités d'avoir des refus »* R4.

Pour d'autres, la transparence engendrée concerne tous les métiers en lien avec le SIRH et certains salariés ne la souhaitent pas. En effet, avant le SIRH, les responsables d'équipes avaient une certaine liberté dans l'organisation du travail des équipes, aujourd'hui tout est documenté et visible : *« On voulait à ce niveau-là, pouvoir descendre jusqu'à planifier la personne à la machine dans l'outil. Il y en a certains que ça n'intéresse pas trop parce qu'ils vont moins pouvoir modifier à la dernière minute le planning, les congés ou encore les absences maintenant que tout est tracé. Donc on ressent un petit peu ça mais c'est quelques personnes, ça reste minoritaire »* R1.

3. De l'usage à l'adoption du SIRH

L'usage et l'appropriation d'un SIRH dépendent de différents facteurs, certains liés à l'outil en lui-même, d'autres en relation avec l'organisation : la préparation des salariés, leur intégration dans le projet, l'utilité du SIRH dans les activités quotidiennes et l'inscription du SIRH dans un projet organisationnel plus large : innovation ou agilité organisationnelle.

Lors de notre enquête nous avons observé que pour les professionnels RH il est important de penser et d'adapter les outils au « monde RH ». En effet, la fonction RH comme toute fonction a son univers, son vocabulaire et sa logique ; plus l'outil se rapproche de cet univers et plus l'appropriation se fait facilement. **L'accompagnement lors de la mise en place d'un SIRH** est donc essentiel pour adhérer à l'outil : « *C'est vrai que c'est important d'être accompagné comme il faut, de nous montrer ce qu'il va se passer au niveau changements et d'avoir quelque chose de bien établi notamment au niveau de la gestion du projet. Ce n'était pas un critère existant mais pour moi, si je devais changer, l'accompagnement et puis tout ce qui gravite autour, ce serait important oui* » R1. Selon nos répondants, les concepteurs doivent **intégrer dès les prémisses** du projet des professionnels RH dans la réflexion afin que l'outil soit le plus adapté et adaptable à la fonction RH : « *La logique d'un logiciel n'est pas forcément tout à fait une logique RH et dans la partie RH, on est rationnel, mais pas que... L'humain n'est pas trop rationnel* » R4.

Nous avons observé que tous nos répondants **ont dû s'adapter à l'outil** et certains répondants ont vécu cette adaptation comme une contrainte : « *Quand on choisit un outil qui est assez déjà structuré en fait ça peut être une contrainte* » R4. D'autres répondants ont effectivement dû modifier leur mode de fonctionnement pour s'adapter à l'outil « *On avait une manière de procéder qui ne pouvait pas être faite donc nous avons procédé différemment. Aujourd'hui c'est faisable même si ce n'est pas la manière qu'on faisait avant mais de manière générale c'est plutôt le logiciel qui s'est adapté à nous* » R5.

Dans certains cas, les adaptations et les efforts à faire **concernent uniquement les professionnels RH** : « *Le logiciel est structuré donc nous devons réviser l'idée que l'on avait de notre processus pour qu'il soit compatible avec un SIRH* » R4. Dans d'autres cas cela nécessite **des efforts d'adaptation des équipes** et cela engendre soit un rejet soit une démotivation face à l'outil. Les professionnels RH doivent faire face à ces comportements organisationnels pour garantir le bon usage de l'outil : « *Il y a beaucoup de gens qui sont réfractaires à l'utiliser ou qui le font, mais pas spontanément on va dire. Il faut les forcer, il faut leur rappeler, il faut être derrière eux* » R2. Parfois, les adaptations sont **mineures** et permettent aux utilisateurs d'accepter plus facilement afin de s'approprier l'outil.

Il est important de noter que concernant les professionnels RH l'usage et l'appropriation des outils se font plus naturellement, car ils sont **en attente** de ces outils et sont convaincus du gain de temps que cela génère : « *Quand on a mis en place la gestion des temps, ça touchait tous les sites et tous les collaborateurs, et ça permettait de simplifier la gestion de la paie, la gestion des congés, etc. Donc ça avait une plus grosse valeur ajoutée* » R2. La difficulté se trouve dans **l'accompagnement des autres salariés** dans l'appropriation des outils, plus l'outil est ergonomique et facile d'usage, plus les salariés se l'approprient sans résistance et plus cela réduit le temps que les professionnels RH consacrent à l'accompagnement : « *Ils trouvent ça intéressant quand il y a besoin de faire des extractions, des réceptions de données. On a fait des formations pour les managers pour qu'ils comprennent comment ça marche, et malgré ces formations-là comme ils n'y vont pas très souvent ou de façon régulière, ils ont tendance à oublier où ils doivent aller, comment ça se passe, donc ils nous appellent régulièrement. Donc on passe beaucoup de temps à leur expliquer mais ils y trouvent quand même un côté pratique* » R2.

Nous avons observé que l'appropriation des outils se fait plus facilement lorsque les professionnels RH accompagnent les salariés **avant la mise en place**, et lorsque l'innovation managériale fait partie de la culture d'entreprise : « *Pour avoir fait le tour, leur avoir déjà présenté, j'ai déjà développé les entretiens de validation de période d'essai, les entretiens de retour, les entretiens professionnels de retour, tous me disent : « C'est super, quand est-ce qu'on dématérialise tout ? Et quand est-ce que on ne passe plus que par le SIRH ? », donc c'est une vraie, vraie attente des managers. On est dans une entreprise qui développe beaucoup d'applications internes, pour faciliter et fluidifier l'ensemble des processus, donc les gens sont déjà habitués à ça* » R4. Un deuxième élément facilitateur de l'appropriation est lorsque les professionnels RH intègrent les salariés **dès le choix de l'outil**, car cela fait émerger une adhésion dès le départ : « *Quand on a fait notre appel d'offres, quand je suis arrivée sur ma short-list on avait deux éditeurs. On a fait les démonstrations avec des responsables d'équipe ainsi qu'avec des employés qu'on appelle nous des leaders pour leur montrer. On n'a pas choisi celui qu'ils aimaient le mieux pour certaines raisons, mais on les avait associé, donc le fait d'être associés déjà ça facilite l'acceptation* » R1. De plus, dans ce cas la mise en place a été progressive ils ont commencé par intégrer les salariés dans une partie du SIRH avant de l'étendre progressivement : « *Là pareil, on prend des équipes pilotes pour pouvoir commencer, et après on les accompagne au quotidien pour pouvoir s'approprier un nouveau travail. À terme je pense que ça permet aux équipes de production, aux responsables, beaucoup plus de pilotage* » R1.

Un autre facteur facilitateur de l'appropriation des outils est **générationnel**. Nous faisons face à une nouvelle génération en entreprise qui n'est pas réfractaire face aux NTIC, car elles font partie de leur quotidien, autant dans la sphère privée que professionnelle : *« Il y a eu un rajeunissement de la population sur les fonctions support et sur les postes de responsables, qui fait qu'on est sur une population qui attend cette digitalisation »* R4.

4. L'Analytique RH

Notre étude nous a permis d'observer une tendance qui se confirme, celle de **l'analytique RH**. Au-delà de la création de tableaux de bord sociaux, cela permet aux professionnels RH et aux entreprises d'être dans une logique proactive. Grâce au SIRH et tout ce qu'il permet en matière d'extraction de données et d'instantanéité, les professionnels RH peuvent consacrer plus de temps à **l'analyse de données sociales** et à la gestion du climat social de l'entreprise : *« Par exemple en tant que responsable paie, je vais pouvoir avoir plus de temps pour analyser et faire des indicateurs, travailler la donnée pour pouvoir donner des informations ; parce que c'est plutôt moi qui fais le bilan social. Donc c'est moi qui fournis les indicateurs. Avant on ne pouvait pas les faire, on n'était pas sûr que c'était 100% bon, ou quand on les faisait c'était long donc on traînait toujours des pieds »* R1.

Pour d'autres le SIRH permet de suivre des **indicateurs spécifiques**, en fonction des besoins tels que la formation, et devient ainsi un support à la communication externe : *« La formation touche tout le monde. On a besoin d'avoir une centralisation des données pour pouvoir le montrer à nos partenaires sociaux, aux élus, mais aussi de faire une extraction tous les ans pour leur montrer où on en est »* R2.

De plus, cela permet de faire du **reporting** en temps réel : *« C'est ce qui nous était reproché au niveau de la production pour ceux qui pilotent les équipes de production, c'était qu'ils n'avaient pas de visibilité donc là ils vont pouvoir avoir des reportings réguliers. L'absentéisme par exemple, avant on le calculait une fois par mois, et encore comme on pouvait, mais là on pourra quasiment l'avoir en temps réel »* R1.

Ainsi, la prolifération et la place que prennent les SIRH en entreprise aujourd'hui permettent aux professionnels RH de développer une autre facette de leur métier, négligée auparavant par manque de temps et de données fiables.

CONCLUSION

Notre étude nous a permis de comprendre en quoi la relation à l'outil peut transformer la relation à l'emploi. Nous avons constaté que l'outil ne transforme la relation du professionnel RH à son métier que de façon mineure, mais transforme bien les relations collectives et la relation des professionnels RH aux autres salariés. L'outil permet aux professionnels RH d'être plus présents au quotidien sur le terrain, et de confirmer leur rôle de coach et d'accompagnateur. Cela facilite le partage de la fonction et accorde plus de place dans la gestion quotidienne aux autres salariés à un niveau individuel et collectif, ainsi que la transmission de l'information et la communication. De la même façon, le SIRH engendre plus de transparence et de responsabilisation et cela nécessite des ajustements et de la pédagogie de la part des professionnels et une recherche continue d'équilibre.

De plus, un outil de gestion n'est pas neutre et son utilisation l'est moins. Comme nous l'avons vu, le SIRH ne modifie pas uniquement les postures des professionnels RH, mais aussi leurs fonctions. Le partage de la fonction n'apporte pas que de bonnes nouvelles. Même si cela permet aux professionnels RH de se focaliser sur les activités à forte valeur ajoutée, dans les faits cela engendre aussi d'autres activités de contrôle, mais aussi d'accompagnement à l'instant T. En effet, l'immédiateté que l'usage d'un SIRH engendre nécessite une grande réactivité face aux requêtes des salariés.

Dans le cadre de l'appropriation, nous avons observé qu'un SIRH qui s'inscrit dans une logique d'innovation organisationnelle et managériale a plus de chance d'être accepté et intégré dans le fonctionnement des équipes. Cependant, la mise en place d'un SIRH nécessite une prise de conscience par les acteurs de la modification du fonctionnement organisationnel que cela engendre, sans quoi ce dernier ne sera ni compris, ni accepté : « Même lorsque l'innovation ne vient pas occuper une place existante, son inscription dans le système impose le plus souvent une reconfiguration d'ensemble qui constitue en soi un mouvement d'une grande complexité et donc d'un coût important » Rabardel (2005).

L'investissement dans les outils RH est souvent celui qui se fait en dernier. L'évaluation de la performance RH est complexe et souffre d'une méconnaissance dans l'entreprise ; de ce fait l'investissement dans des outils propres à la RH, au-delà de la gestion du temps, est encore aujourd'hui laborieux. Paradoxalement, les entreprises qui ont investi dans un SIRH en sont satisfaites. Au-delà de la satisfaction des professionnels RH, il s'agit de la satisfaction des autres

salariés, qu'ils soient responsables, managers ou salariés. La formalisation des procédures et la transparence que cela engendre dans la gestion administrative et quotidienne, sont bénéfiques pour tous les salariés et le climat social s'en porte mieux.

Les professionnels RH recherchent aujourd'hui un outil qui leur permette de s'adapter aux changements réglementaires et un outil proactif. Un outil RH qui s'adapte à l'univers RH et à sa complexité, un outil RH qui leur permette d'être dans la pro-action et non plus dans la réaction. Aujourd'hui l'entreprise exige de cette fonction d'être de plus en plus dans l'anticipation pour lui permettre de rester compétitive. Ces professionnels ont besoin d'outils qui leur permettent de prendre entièrement ce rôle.

BIBLIOGRAPHIE

- Barabel, M., Lamri, J., Meier, O., & Sirbey, B. (2017). *Innovations RH: Passer en mode digital et agile*. Dunod.
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126. doi:10.3917/mav.009.0109.
- Lallemand, C., Koenig, V., Gronier, G., & Martin, R. (2015). Création et validation d'une version française du questionnaire AttrakDiff pour l'évaluation de l'expérience utilisateur des systèmes interactifs. *European Review of Applied Psychology*, 65(5), 239-252.
- Lux, G. (2013). *Adoption et usage (s) des outils de gestion par les directeurs d'établissement et services médico-sociaux: état des lieux et facteurs explicatifs* (Doctoral dissertation, Rennes 1).
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic books.
- Peng, H. (2017). L'espace numérique professionnel et l'évolution de la fonction RH: observation de deux cas différents. *@ GRH*, (3), 77-99.
- Rabardel, Pierre. "Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir." *Entre connaissance et organisation: l'activité collective* (2005): 251-265.
- Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, *Système d'information et management*, 2016, Vuibert.
- Roto, V., Law, E., Vermeeren, A., & Hoonhout, J. (2011). *User Experience White Paper: Bringing clarity to the concept of user experience*. Dagstuhl Seminar on Demarcating User Experience, Finland.
- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain: Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management Avenir*, (2), 111-138.
- Tixier, J., & Deltour, F. (2004). Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH: Le SIRH entre ambition et pragmatisme. In *Conférence AGRH*.